סיכום הקורס · מנהיגות יוצרת מציאות

המודלים והרעיונות המרכזיים של הקורס, כפי שנלמדו בשיעורים

מהי מנהיגות ואיך מניעים אנשים שיעור 8.1

מנהיג הוא גם מי שמוביל וגם מי שקובע מנהג.
נהג והנהיג: לפני שהיה מנהיג, משה נהג את הצאן. תרבות ארגונית בנויה ממנהגים והמנהיגות היא מה שקובע אותם

- **מנהיגות היא השפעה, לא תפקיד:** תהליך של השפעה, היכולת להניע ולגייס אנשים למטרה משותפת. היא קיימת בקשר שבין מנהיגים למונהגים. מנהל יכול להיות בלי מנהיגות ועובד בלי תפקיד ניהולי יכול להוביל
- **המשמעות למוביל המצוינות:** כמעט אין לו כוח כפייה וזה יתרון. מחויבות נבנית מסמכות מקצועית ומכוח הזיקה, לא מדרגה. מי שמשתמש בדרגה במקום בהסבר קונה ציות היום ומשלם במחויבות מחר
- **איך מנהיג מניע אנשים:** יוצר חזון ומגדיר את מצב היעד (Target Condition), מוביל מתוך שותפות בגובה העיניים, לא אומר מה לעשות ולא בהכרח יודע את התשובות ומשרת את אנשיו
- **מאפייני מובילי שינוי:** רואים קדימה, עומדים בלחץ ומזיזים אחרים. ועוד אחד, שקשה במיוחד: היכולת להיפרד מהעבר במהירות, גם מהצלחות העבר

חמישה בסיסים של כוח (French & Raven, 1959)

בסיס הכוח	מקור ההשפעה	התגובה הנפוצה
כפייה	דרישה לציות ואיום	ציות, או התנגדות
תגמול ועונש	המקל והגזר	ציות, כל עוד יש תגמול
סמכות לגיטימית	סמכות חוקית, בהסכמה	ציות
סמכות מקצועית	ידע ומומחיות	מחויבות
כוח הזיקה	הזדהות, הערכה ורצון להידמות	מחויבות

התגובות לפי Gary Yukl. כפייה, תגמול ודרגה קונים ציות, מומחיות וזיקה בונות מחויבות.

מנהיג גיבור מול מנהיג מאפשר

	המנהיג הגיבור	בארגון מצוין
תשובות	יודע את התשובות	שואל את השאלות
בעיות	פותר אותן בעצמו	מפתח את מי שפותר
בלעדיו	האנשים מחכים לו	המערכת עובדת גם בלעדיו

מנהיגות נמדדת במה שקורה כשהמנהיג לא בחדר. ובמנהל חדש: סמכות מקצועית וכוח זיקה נבנים במעשים, לפני הנאומים.

ניהול מול מנהיגות ומודל הטווח המלא שיעור 8.2

- **מנהל בוס מול מנהל מנהיג:** בוס מניע בכוח סמכות ותגמולים ומחלק הוראות, מנהיג מניע במשמעות והשראה ושואל שאלות. ההשוואה חדה בכוונה ובמציאות כל מנהל נע בין שני הצדדים
- **ניהול מול מנהיגות (John Kotter, 1990):** ניהול מייצר צפייה מראש וסדר, מנהיגות מייצרת שינוי. שני תפקידים שונים ושניהם הכרחיים. מנוהל ולא מונהג: יעיל בכיוון הלא נכון. מונהג ולא מנוהל: בכיוון הנכון ונופל בדרך
- **מודל הטווח המלא, Full Range Leadership (Bass & Avolio):** כל מנהיג מבטא בהתנהגותו כמה סגנונות. השאלה אינה איזה סגנון יש לכם, אלא באיזו תדירות אתם משתמשים בכל אחד
- **תגמול מותנה (Transactional):** יחסי תמורה ותיאום ציפיות, עשית תקבל. יוצר בהירות והוגנות, אבל הביצוע לא חורג מרמת הנכונות הבסיסית
- **מנהיגות מעצבת (Transformational):** משנה ציפיות ושאיפות, מבליטה את החזון ומביאה לביצועים מעבר לציפיות. היא מוסיפה על התגמול המותנה ולא מחליפה אותו

חמשת הסגנונות על הרצף

סגנון	מה המנהיג עושה	אפקטיביות
הימנעות ממנהיגות	נמנע מהחלטות ולא נמצא כשצריך	הנמוכה ביותר
ניהול בחריגים, סביל	מתערב רק כשהבעיה כבר פרצה	נמוכה
ניהול בחריגים, פעיל	מחפש סטיות ותקלות ומתקן	בינונית
תגמול מותנה	תיאום ציפיות: עשית, תקבל	טובה
מנהיגות מעצבת	חזון, השראה, אתגור ופיתוח אישי	הגבוהה ביותר

בסיס טוב: הרבה תגמול מותנה ומנהיגות מעצבת ומעט הימנעות.

ארבעת המרכיבים של מנהיגות מעצבת

מרכיב	איך זה נראה ביום רגיל
השפעה אידיאלית	דוגמה אישית, שהאנשים רוצים להידמות לה
הנעה השראתית	חזון שנותן משמעות ומעלה את רף הציפיות
גירוי אינטלקטואלי	מאתגר הנחות ומזמין לחשוב אחרת
התייחסות אישית	רואה כל אדם ומפתח אותו לפי צרכיו

אלה התנהגויות, לא תכונות: אפשר ללמוד ולתרגל אותן.

בארגון מסורתי מנהיגות היא יתרון. בארגון מצוין היא תנאי הכרחי.
מה שהמנהיג המעצב מאפשר: שיפור מתמיד, העצמה וכבוד לאדם, מטרות עקביות וחשיבה מערכתית, חניכה והובלה בצניעות. רבים מאלה הם עקרונות מנחים במודל Shingo

הובלה בצניעות: משתתף, מאפשר, דורש שיעור 8.3

בוא איתי, נלמד יחד.
לא לך תעשה ולא אני אעשה במקומך

- **צניעות היא לא חוסר ביטחון:** היא הביטחון לומר אני לא יודע. ענווה שמאפשרת למידה ושיפור
- **מנהיגות משרתת (Robert K. Greenleaf, 1970):** קודם כל לשרת ורק אחר כך להנהיג. מה אני יכול לעשות כדי שהאחר יתקדם ויצליח?
- **ביטחון פסיכולוגי:** לפי Amy Edmondson, הכרה של המנהיג במגבלות שלו היא צעד לבניית ביטחון פסיכולוגי
- **חניכה:** אני עושה ואתה רואה, אתה עושה ואני רואה, אתה עושה לבד. הטעות: לדלג מהשלב הראשון לשלישי

שלושת התפקידים של המנהל

להשתתף	לאפשר	לדרוש
לך וראה ב-Gemba, ללמוד מהעובדים, דוגמה אישית, שותף פעיל ולא צופה	לחנך, להקשיב, לתמוך, להסיר מכשולים, לעודד עבודת צוות	לאתגר, להכווין, להציב ציפייה בקול, להקפיד, להכיר ולהוקיר

שלושתם יחד, כל אחד לבד הוא עיוות. רק דורש: ציות ופחד. רק מאפשר: נעים, בלי תוצאות. רק משתתף: הצוות לא גדל.

מה שהמנהל עובר לידו בלי לשאול, הוא הסטנדרט החדש.
צניעות היא לא רכות: מנהיג צנוע דורש הרבה ומקשיב עוד יותר

עבודה סטנדרטית של מנהלים וסיור Gemba שיעור 8.4

- **Leader Standard Work (David Mann):** ניהול ביצועים, שיפור תהליכים ואימון וחניכה לפתרון בעיות, מעוגנים בשגרות כתובות. השגרות כתובות ונבדקות. כך התנהגויות הופכות להרגלים
- **Gemba Walk:** ירידה שיטתית ומתוכננת למקום שבו העבודה קורית. שגרה יומיומית, לא אירוע חד פעמי
- **איך עושים סיור:** לכו אל המקום, צפו בתהליך, שוחחו עם האנשים וחזרו עם תשובה על מה שעלה. הסיור הוא הבמה של התפקידים: להשתתף, לאפשר, לדרוש
- **כשהעבודה דיגיטלית או מבוזרת:** Gemba הוא המקום שבו נוצר הערך. סיור מרחוק הוא פשרה, לא תחליף

ארבעה סוגים של סיור

סוג	מה עושים
תצפית	עומדים במקום אחד ורואים כמה מחזורי עבודה
הליכה לאורך התהליך	עוקבים אחרי המוצר, המסמך או המטופל
אימות	בודקים שהסטנדרט מתקיים ושהוא עובד
שאילת שאלות	שואלים את מי שעושה את העבודה ומקשיבים

לפני כל סיור, מחליטים איזה סוג הוא.

מה עושים ומה לא

מה עושים	מה לא עושים
שואלים שאלות פתוחות	פותרים במקום העובד
מתמקדים בתהליך, לא באדם	מחפשים אשמים
באים בקביעות, גם כשהכל בסדר	באים רק כשיש בעיה
חוזרים עם תשובה למה שעלה	רושמים ליקויים ונעלמים

סיור שאחריו לא חזרתם עם תשובה, מלמד אנשים להפסיק לספר.

לך וראה. שאל למה. הראה כבוד.
מיוחס לנשיא Toyota לשעבר, Fujio Cho

Coaching Kata וסיכום ההסמכה שיעור 8.5

- **Coaching Kata (Mike Rother, Toyota Kata, 2009):** פיתוח היכולת להתמודד עם יעדים מאתגרים, בתבנית חשיבה שחוזרת על עצמה. מעגלי אימון יומיים קצרים, במצבים אמיתיים
- **Improvement Kata, הדפוס שהחונך מלמד:** הכיוון או האתגר, המצב הנוכחי, מצב היעד הבא והתנסות לעברו
- **החונך אחראי ליכולת של הנחנך, לא לתוצאה:** מתקן את דרך החשיבה ולא את התשובה ומעריך את הניסוי ולא את האדם. הטעות הנפוצה: לשאול את השאלות ולענות עליהן בעצמך

חמש השאלות, כמו שהן, בכל פעם, בלי לדלג

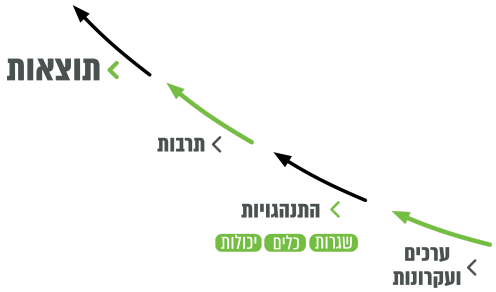
1	2	3	4	5
מהו מצב היעד?	מהו המצב בפועל, עכשיו?	אילו מכשולים מונעים ממך להגיע למצב היעד? עם איזה מכשול אחד אתה מתמודד עכשיו?	מהו הצעד הבא שלך ומה אתה מצפה שיקרה?	מתי נוכל ללכת ולראות מה למדנו מהצעד הזה?

לפני שאלה 4, שיקוף על הצעד הקודם: מה היה הצעד, מה ציפית שיקרה, מה באמת קרה, מה למדת. בלי ציפייה כתובה מראש, אין ממה ללמוד.

מה מחבר את הכל

מצוינות היא לא פרויקט. היא האופן שבו הארגון עובד, כל יום.
תרבות משתנה כשההתנהגויות משתנות וההתנהגויות משתנות כשהמנהלים משתנים

הדרך שעברנו: תרבות ומצוינות, הפסיכולוגיה של השינוי, האדם במרכז, הובלת המערכת, ארגז הכלים, ארכיטקטורת ההובלה, ניהול האסטרטגיה ומנהיגות. שמונה קורסים ושאלה אחת: איך גורמים לשינוי להחזיק, גם אחרי שהפרויקט נגמר.



ערכים ועקרונות מובילים להתנהגויות, דרך שגרות, כלים ויכולות. ההתנהגויות בונות תרבות והתרבות מביאה תוצאות